



«Развивать себя, людей и организации»

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»,
руководитель направления «Развитие персонала и внедрение изменений»

Беседовала **Юлия Фуколова**

Легко ли быть руководителем? А начальником руководителей? Павел Безручко совмещает обе роли, будучи управляющим партнером «ЭКОПСИ Консалтинг» и руководителем направления «Развитие персонала и внедрение изменений». Вспоминая этапы своей управленческой карьеры, он рассказывает об изменениях на рынке, новой стратегии «ЭКОПСИ» в области обучения и развития персонала и делится идеями книги, над которой сейчас работает.

«Став руководителем, я испытал настоящий шок»

Павел, ты много лет занимаешься развитием менеджеров и управленческих команд, сам стал руководителем, а затем и генеральным директором. Но всегда интересно узнать, как человеку даются его первые шаги в управленческой роли.

Полноценным менеджером я стал в 2003 году, когда возглавил в «ЭКОПСИ» направление «Развитие персонала». В свое время я закончил МИЭТ по специальности «инженер электронной техники», а когда понял, что люди меня интересуют больше, чем железо, получил психологическое образование. Работал психологом, потом переключился на роли бизнес-тренера, ассесора, консультанта. В «ЭКОПСИ» я вел проекты, управлял проектными командами, отвечал за результат перед клиентом. Но, став руко-

водителем направления, испытал настоящий шок, когда осознал, что теперь отвечаю за работу пятнадцати человек уже не на проектной основе, а ежедневно.

Но ведь ты был хорошим бизнес-тренером и сам учил клиентов, как управлять людьми...

Я получил психологическое образование, когда понял, что люди меня интересуют больше, чем железо

Учить – это одно, а делать – совсем другое. Бизнес-тренер не всегда умеет руководить. Так и я, столкнувшись с реальностью, понял, что ни один управленческий инструмент, которому я обучаю, в моих руках не «летает» как следует. Да и подходящих инструментов не хватает. Например, как фокусировать и контролировать автономных людей? Пытаюсь поставить цели – а человек отвечает, что ведет три проекта и уже сам себе цели поставил.

Что еще стало для тебя открытием?

Ситуация с подбором людей. Нужно было определиться, искать готовых сотрудников или на вырост, а если на вырост, то сколько времени мы готовы ждать до выхода на «штатный режим». И что делать, если кандидат – отличный профессионал, но его личностные особенности не соответствуют культуре компании. Раньше я об этом не задумывался. Понял, что лучше брать «культурно подходящего» человека и затем его развивать.

А как повели себя бывшие коллеги?

Для меня оказалось полнейшей неожиданностью, что сотрудники любят ныть и грузить руководителя своими проблемами (так я воспринимал это в тот момент). Я сам никогда не ходил к начальникам за тем, чтобы меня мотивировали, воодушевляли. А тут пришлось вникать в проблемы не столько профессиональные, сколько личные. Люди приходили ко мне – и я пытался им помочь, предлагал решения проблем. Одна сотрудница обмолвилась, что со мной можно не думать – я сразу даю готовое решение. И тут моя менеджерская самооценка упала до невозможности: оказывается, я сам «отключаю» людям голову и инициативу. Окей, прежде чем давать совет, буду спрашивать мнение самого человека. Даже повесил на обратную сторону монитора желтый листок с надписью «Что ты сам предлагаешь?», чтобы не переходить сразу к решениям.

Помогало?

С теми, кто приходил именно за решением рабочих, содержательных проблем, помогало. Но остальные нуждались скорее во внимании и эмоциональной поддержке. Этот факт мне помогла осознать другая сотрудница. «Ты ведешь себя, как олимпийский чемпион

Людей нужно развивать, а затем им давать свободу и не мешать. А если уж требовать, то делать это последовательно и твердо

в одиночном фигурном катании, – сказала она, – но теперь твоя роль – тренер. Ты должен стоять за бортиком, вцепившись в него побелевшими пальцами, волноваться за своих подопечных, говорить им слова поддержки. Потому что выступают теперь они». Если человек был расстроен по объективной причине

(например, сложности с клиентом), мои советы «что делать» срабатывали. В остальных случаях – нет. И этих остальных было больше.

И что – ты продолжал всех утешать и подбадривать?

После размышлений я понял, что есть разные модели управления. Одни спортивные тренеры вдохновляют своих подопечных, внушают им веру в успех. Другие работают жестко и растят чемпионов с помощью палки. А некоторые подходят к работе аналитически: составляют план тренировок, график подготовки. Воодушевлять и «жестить» в качестве основной роли – это не мое, мне комфортнее работать головой. Когда я лучше осознал свои возможности и ограничения, процесс пошел, проблем с людьми стало меньше. Я понял, что людей нужно развивать, а затем давать им свободу и не мешать, не пытаться руководить. Но если уж что-то требовать, то делать это последовательно и твердо. На эту трансформацию из консультанта в руководителя у меня ушло почти три года.

Нытье сотрудников, наверное, не самое неприятное в работе менеджера. Есть еще такая штука как увольнения...

Увольнять было тяжело, потому что я верю в развитие людей. В те времена для меня уволить означало расписаться, что я не сумел помочь человеку быть успешным, отобрал у него шанс.

Что ты понимаешь под развитием?

Развитие – это позитивные поведенческие изменения. Когда завтра ты действуешь по-другому и получаешь другой результат –



больше или лучше. Для меня «развитие» равно «изменения», а обучение – один из инструментов развития. Мне нравится развивать себя, людей и организации, это дает мне энергию и драйв. Можно даже сказать, что в этом состоит моя профессиональная миссия. А с другой стороны, здесь же крылась причина моих управленческих ошибок. В частности, я долго не увольнял неподходящих людей.

Какие случаи давались тяжелее всего?

Например, когда у сотрудника есть компетенции, мотивация, но он почему-то не достигает результата. И никто не понимает почему. Только много месяцев спустя меня вдруг осенило: этот человек может быть хорош для выполнения других задач, в другой компании. Его компетенции и мотивация – не для «ЭКОПСИ». И я понял, что, расставаясь с ним, я вовсе не мешаю его развитию. Когда эта картинка сложилась, я научился увольнять. Большинство ушедших от нас людей удачно устраивались в других местах. Но, если совсем честно, я все равно ощущаю ответственность за всех, кто со мной работал.

«Это был прыжок в неизвестность»

Руководителем направления ты проработал три с небольшим года, потом стал исполнительным директором, а в 2007 году – генеральным директором «ЭКОПСИ Консалтинг». Что изменилось в твоей работе?

В 2007 году «Развитие персонала» было самым рентабельным направлением в компании, а я был самым результативным аккаунт-менеджером. Но после назначения на должность генерального директора многое изменилось. Например, некоторые сотрудники стали вести себя так, будто я получил погоны – называть по имени-отчеству, обращать повышенное внимание на мое настроение. Это было неприятно. Появилось много новых обязанностей – стратегия, отношения с внешней средой, подписание договоров. Став CEO, я впервые всерьез столкнулся с понятием «бизнес-план». У меня было огромное количество белых пятен.

Но есть же литература – про составление бизнес-планов и прочие управленческие обязанности написаны горы книг...

Я глотал эти горы книг, смотрел видеокурсы, разговаривал с людьми. Понял много полезного про финансы, маркетинг, стратегию, IT. Но не нашел почти ничего, что научило бы меня управлять руководителями.

В чем состоял твой главный инсайт в должности CEO?

Правильных ответов не существует. Генеральный директор часто работает с задачами, которые не имеют логического решения. Например, стоит ли нам инвестировать в тот или иной продукт? Если кто-то скажет, что существует точный метод принятия таких решений, я посмеюсь. Одно из очень важных решений в роли CEO я принял – страшное дело! – в обход совета директоров.

Так-так, интересно... Можно сказать, должностное преступление!.. Расскажи подробнее.

Это была довольно большая инвестиция в сервис дистанционной оценки Web@ssessment. Когда мы только начинали, я представил себе, как буду защищать этот проект на совете директоров, – и решил этого не делать.

Но сам полагал, что инвестировать в этот проект надо. Почему?

Было желание идти вперед. Я верил, что проект нужен, мы обсуждали его с коллегами, у проекта появился лидер – Евгений Лурье. Совпали звезды – и все получилось. Но могло и не получиться. Конечно, я готовил обоснование, но в какой-то момент зарылся в расчеты – все неопределенно, дорого, никто такого в мире раньше не делал, совершенно непонятно, будет ли спрос... И я бы не смог доказать совету директоров, что эта инвестиция нужна. Да я и себе не мог этого доказать логически.

А что было потом, когда авантюра вскрылась?

Мы начали работу, продумали концепцию, нарисовали интерфейс и посчитали нормальный бюджет. И когда уже было, что показать, я проинформировал совет директоров и получил одобрение. На начальной фазе, скорее всего, ничего не вышло бы. Не потому, что мне бы запретили. Просто, пребывая в аналитическом параличе, я сам не решился бы инвестировать. Это один из важных для меня уроков. Анализ, безусловно, важен, но после этого пачку данных нужно отложить и сказать себе: «Окей. Что ты решил?» Конструкция «если X, то Y» здесь не работает. Слишком много финансовых, технологических, рыночных и человеческих факторов нужно учитывать. Тут – риски, там – возможности, они имеют разную природу и разную вероятность. Все это в голове надо проинтегрировать, чтобы вынести верное суждение.

Что здесь помогает – интуиция?

Скорее – масштаб, горизонт управленческого мышления. Сервис Web@assessment себя окупил, но на тот момент это был просто прыжок в неизвестность.

Хорошая история. Но эта инвестиция состоялась в 2011 году, в период рыночного подъема. А ты помнишь, как компания встретила кризис в 2008 году?

Когда я стал генеральным директором, Талей еще не написал про «черных лебедей». Рынок растет, показатели отличные, есть стратегия до 2020 года... Я много чего не умел, но, имея опыт руководства направлением, верил, что всему научусь. А через восемь месяцев наступил сентябрь 2008 года. Заказы исчезали, как от дуновения ветра. Многие игроки ушли с рынка, одно-два неправильных реше-

ния – и мы тоже могли бы обанкротиться. В этот период я не справился бы без своих коллег – Марка (Марк Розин, в то время президент компании, сейчас – управляющий партнер. – *HRT*) и Владимира (основатель «ЭКОПСИ» Владимир Викторович Столин. – *HRT*). Мы разработали план радикального снижения издержек – переехали в другой офис, расстались с частью людей, с кем-то договорились об отпуске, ввели переменную часть в зарплате. Но при этом мы не заморозили инвестиции в развитие. Понимали, что если все остановим, нам потом нечего будет предложить клиентам.

Я жалею только об одном: надо было подбирать талантливых людей. На рынке в тот момент оказалось много сильных специалистов, которых мы не могли бы получить в благополучные времена. И надо было активно предлагать клиентам проекты с оплатой, на 100% зависящей от достигнутого результата (без фиксированной части). Так мы могли увеличить долю рынка. Но тогда я еще не был готов переварить подобные идеи.



Как ты пережил все эти изменения?

Перемены оказались для меня травматичными – тяжело резать бизнес своими руками. Не помню, чтобы я когда-либо так переживал за себя, как за «ЭКОПСИ». Весь 2008 год и первую половину 2009 года я жил в тревоге, впадал в депрессию или, наоборот, в необоснованный оптимизм. Это был вызов, до которого я на тот момент еще не дорос.

Какие уроки ты извлек для себя?

Кризис меня научил, что реальность непредсказуема и надо быть готовым ко всему. Что завтра, условно говоря, солнце может погаснуть или будет два солнца. Нет книжек и коучей, на которых можно положиться в такие моменты. Сотрудникам и линейным руководителям эту непредсказуемость, ее масштаб по-настоящему понять сложно, а генеральный директор чувствует ее прямо-таки нутром. В определенный момент ты даже начинаешь ее любить, она пробуждает азарт. Например, я увлекаюсь альпинизмом и именно в 2009 году впервые взошел на семитысячник – Пик Корженевской на Памире. В высоких горах тоже ничего надежно не предскажешь. Однако альпинисты их покоряют.

Новые управленческие идеи тоже появились под влиянием кризиса?

На переломе 2010 года у меня действительно открылось второе дыхание. Изменилось качество идей и статей, которые я писал. Трансформация своей роли в бизнесе, осознание себя и рефлексия привели к созданию концепции управленческого масштаба и других интересных идей и продуктов. В 2013 году я написал книгу «Без воды» о том, как общаться с первыми лицами бизнеса, и она стала бестселлером. Я стал смелее и решительнее. Не в волевом, эмоциональном плане – здесь я и так экстремал, решения принимаю очень быстро (иногда слишком). Но я лучше понял себя, точнее оценил, на что я реально способен, научился больше себе доверять.

«Мы хотим быть умными и технологичными»

Как изменился рынок после кризиса?

В 2010–2011 годах казалось, что времена безудержного роста вернулись. Но потом падение возобновилось. К тому же произошел фундаментальный сдвиг рынка. Заказчики научились лучше

считать деньги, профессиональный уровень HR-менеджеров в компаниях существенно повысился, параллельно появилась огромная армия фрилансеров. Количественный прирост наших усилий больше не давал прежнего прироста результата, как это было до 2008 года: лопату втыкаешь, но она уже не цветет. Понятные, привычные заказы начали исчезать.

Как в этой связи изменилась стратегия «ЭКОПСИ»?

Тяжело было резать бизнес своими руками. Не помню, чтобы я когда-либо так переживал за себя, как за «ЭКОПСИ»

На наш взгляд, на рынке есть три перспективных направления. Во-первых, сложные и умные услуги. Если вы умеете реализовывать такие проекты, можете назначать премиальную цену. Во-вторых, вырос спрос на «веселое» – геймификацию, смесь фана, мотивации, вооду-

шевления. В третьих, есть большая потребность в автоматизации HR-процессов и HR-инструментах, основанных на IT.

По части «мозгов», сложных услуг – у нас сильные позиции: здесь важны качество людей и интеллектуальная питательная среда, которая есть в компании. «Веселый» жанр – не наш конек, «ЭКОПСИ» скорее серьезная компания. А вот технологичных и автоматизированных услуг у нас до недавнего времени было недостаточно. В итоге мы создали практику SuccessFactors, как раз сейчас она выходит из инвестиционной фазы на окупаемость. Мы также занимаемся оценочными технологиями, разрабатываем ассесмент-центры, тесты (например, методика для оценки управленческого потенциала PIF, Potential in Focus), аналогов которой на рынке нет. Наконец, много внимания уделяем HR-аналитике. Словом, мы хотим быть и умными, и технологичными одновременно.

Серьезная заявка.

Это заявка на невозможное: большинству игроков рынка о таком страшно даже мечтать. Для них это полная расфокусировка. А нам не страшно, поскольку у нас есть люди с талантами разного типа и разные направления бизнеса. У меня вообще есть парадоксальная идея о том, что можно умное и сложное делать стандартно.

Мечта должна быть обязательно. А что делать сейчас, когда рынок падает из одной ямы в другую?

Природа реальности изменилась. Всем знакомо постоянное изматывающее чувство, что ты ничего не можешь предсказать. Какое-то время я с ним боролся, а потом понял, что это просто новая норма. Придется пересматривать многие фундаментальные вещи, в которые я привык верить. Главное – делать это быстро. Не цепляться за привычное. Это еще не до конца осмысленный инсайт, но он помог мне избавиться от изрядной доли напряжения. Я толком ничего не могу прогнозировать, но я могу знать свою цель и делать что-то, чтобы правильные вещи происходили. Важнее иметь правильное направление, нежели детально прочерченный маршрут. До 2008 года и весь 2010 год мы были как поезд, который ехал к цели прямо, по рельсам. А сейчас я бы выбрал другую метафору: корабль, который плывет галсами. Ветер дует с разных сторон, но если корабль добротный и ты умеешь переставлять паруса, то доберешься до цели. Нужно держать в голове, к какой гавани ты хочешь приплыть, не забывать о том, что важно, не увлечься просто перестановкой парусов. Нам помогает в этом миссия «ЭКОПСИ»: «Людям и организациям – эффективность, развитие и драйв». Именно это важно.

Есть ли какие-то вещи, которые ты не сумел освоить в роли CEO?

Я так и не научился как следует управлять менеджерами. Каждый из моих коллег яркий и талантливый, все результативны. Но не могу сказать, что мы научились работать как единая управленческая команда – это мой невыученный урок в роли CEO. Размышляя об этом, я разработал метод GAIN для развития управленческих команд (*см. HRTimes №28, с. 19*).

А как можно успешно управлять управленцами?

Один из ответов: никак. Если ты начинаешь всерьез управлять ими, ты делаешь из менеджера исполнителя. Главное – найти правильных людей, дать им свободу внутри понятной рамки полномочий и спрашивать за результат подразделения. Альтернативный ответ: любой человек проявляет лучшие свои качества, если получает достаточно внимания и обратной связи. Я осознал такую банальную вещь, что с людьми надо регулярно общаться, находить время в своем загруженном Outlook'e. Обсуждать, как

идет работа, доносить важную информацию, ориентировать или останавливать, потому что человек может со своей позиции не видеть рисков или возможностей, которые вижу я. И наоборот: он может мне подсказать то, что видно с его позиции и не видно мне. Поэтому раз в месяц я провожу регулярную часовую встречу с каждым из своих коллег. И эти встречи я не отменяю, несмотря на сумасшедший график клиентской работы.

«Мне есть, что предложить направлению»

Недавно ты снова возглавил направление «Развитие персонала», оставаясь при этом управляющим партнером. В чем смысл такой ротации?

Обучение и развитие персонала – сфера, которая находится посередине между сложным и технологичным, и эта ниша сегодня самая конкурентная на рынке HR. Для меня лично возврат к оперативному управлению – это возможность разложить по полочкам опыт стратегического управления последних восьми лет и довести некоторые свои идеи, как управленческие, так и содержательные, до внедрения в работу с клиентами. И для компании эта ротация тоже полезна. Я долго был генеральным директором, и мой взгляд на многие вещи «замылится». Марк – человек, которого я глубоко уважаю. Мы с ним отлично умеем работать вместе в разных ролях, хотя наши стили руководства во многом различны, даже противоположны. Но именно это и хорошо.

Что нового появится в твоём направлении?

Мне есть, что предложить направлению. Я побывал и тренером, и менеджером, и CEO, имею серьезный опыт. Плюс у меня больше компетенций по работе с людьми, чем раньше (несмотря на то, что я себя чаще ругаю, чем хвалю в этой области). Задача в том, чтобы за полтора-два года содержательно обновить направление, вывести его на принципиально новый уровень. Я обещаю своим людям, что им со мной будет интересно, и стараюсь, чтобы это было так. Им со мной будет еще и трудно, поскольку я перфекционист. Несмотря на непростую ситуацию в экономике, в 2016 году мы будем активно искать таланты и дополнительно набирать новых тренеров и консультантов.

Что получают клиенты твоего направления?

Миссию направления «Развитие персонала» внутри «ЭКОПСИ» я вижу так: «Позитивные поведенческие изменения». Например, мало кто понимает, как подступиться к теме управленческих команд. Эмоциональные тимбилдинги, распределение ролей по Белбину и тому подобные вещи работают ненадежно. Помочь руководителям эффективнее взаимодействовать и сообщать достигать результата в реальной работе, а не в ходе упражнений на сплочение – мегаважная задача. И для этого мы создали метод развития управленческих команд GAIN. За 2015 год реализовали уже более десяти подобных проектов.

Миссию направления «Развитие персонала» внутри «ЭКОПСИ» я вижу так: «Позитивные поведенческие изменения»

Другая перспективная тема – практики регулярного менеджмента (ПРМ) (*см. статью на стр. 6*). Бюджеты, выделенные на управленческое обучение, по большей части тратятся впустую, потому что менеджеров учат не тому, что они делают в реальной управленческой работе. Компания разработала модель менеджерских компетенций и думает, что руководитель, после того как его обучили этой модели, готов управлять. А как применять полученные навыки в конкретных обстоятельствах? Нужно обязать менеджера регулярно встречаться с подчиненными, дать ему конкретный формат постановки целей, подведения итогов работы, обратной связи. Это должно стать регулярной практикой, выполняемой по календарю. Прежде всего нужно научить руководителей тому, как выполнять подобные процедуры хорошо, – и лишь после этого заниматься общим развитием управленческих компетенций. ПРМ-подход сейчас активно внедряется в Сбербанке, СИБУРе и других компаниях. Мы помогаем описать необходимые практики регулярного менеджмента в понятной людям форме, а затем внедрить их с помощью программ практикоориентированного управленческого обучения.

Помимо выполнения ПРМ, руководителям нужно уметь принимать решения, иметь дело с неопределенностью. Поэтому еще одна важная тема – управленческий масштаб и концепция Requisite Organization, мы сейчас активно внедряем эти подходы (*см. статью на стр. 33*).

Я слышала, что ты пишешь книгу о фасилитации. Что нового мы из нее узнаем?

За пятнадцать лет я провел около полутора сотен стратегических сессий, поэтому решил написать книгу о фасилитации

За пятнадцать лет я провел в общей сложности около полутора сотен стратегических сессий, поэтому решил написать на эту тему книгу. Большинство фасилитаторов ставят во главу угла методы – как проводить мозговой штурм, работать со стикерами, флипчартами и т. п. Но проблема чаще всего не в методах, а в итоговом результате – в уровне качества того бизнес-решения, которое принимают участники сессии. На какие вопросы бизнеса надо искать ответ, как определить те из них, что являются самыми важными? Какой формат стратегии является оптимальным для компании? В большинстве случаев заказчики и фасилитаторы об этом не задумываются. А хорошо поставленный вопрос – уже половина ответа. Распространенная на рынке практика фасилитации сильно заточена на внешние эффекты, методы вовлечения, а не на логику бизнес-решений. В результате получается бодрая сессия, яркое, увлекательное мероприятие, но посредственные решения. Я пишу о том, как принимать умные решения сообща. И не только пишу, но и обучаю своих коллег этим методам.

С фасилитацией тесно связана еще одна тема – конференции, форумы. Что здесь может предложить «ЭКОПСИ»?

Компании собирают конференции не только для того, чтобы рассказать сотрудникам о новой стратегии, новых задачах или продуктах. Как правило, это многозадачные, информационно-обучающие и мотивирующие мероприятия, смысл которых – дать импульс изменениям. За последние годы у «ЭКОПСИ» было очень много заказов на конференции – от создания сценариев до фасилитации. У нас есть сильный состав ведущих. Кроме того, мы как консультанты (а не только тренеры) можем осмысливать и структурировать сложные темы. Пять популярных конференций мы предлагаем как продукт – практически «под ключ». Среди них – стратегический форум, когда необходимо вовлечь много людей в разработку стратегии, подвести итоги и мобилизоваться на следующий год. Конференции по созданию и внедрению корпоративных ценностей, обновлению корпоративной культуры. Внедренческие конференции, когда необходимо в короткий срок обучить много руководителей конкретной практике регулярного менеджмента (например, performance management).

Форум по культуре безопасности – повлиять на установки людей в области охраны труда. Наконец, мероприятия для улучшения межфункционального взаимодействия в расширенной команде.

Судя по всему, работы в 2016 году будет много. На горные походы время останется?

В горы обязательно буду выбираться. В 2015 году я был на Кавказе. В прошлом году ездил в Норвегию в двухнедельный одиночный поход. Теперь думаю про Алтай – восхождение на Белуху. Горы меня переупаковывают, позволяют многое переосмыслить и перезарядить аккумуляторы.

А какая планка сейчас стоит перед «ЭКОПСИ»?

Я уже говорил о том, что никто сейчас не может ничего надежно прогнозировать. «Бизнес делают люди» – я верю в этот наш девиз. Если будет немного везения, успех неизбежен. А если везения не будет, люди – то есть мы с коллегами – все равно придумают что-нибудь интересное. ■

